

Стратегически аутсорсинг направления: примери за добра практика

Людмила Михайлова
Емил Папазов

Strategic Outsourcing Directions: Examples of Good Practice

Lyudmila Mihaylova
Emil Papazov

Abstract

One of the main goals of an outsourcing strategy is to transform business organizations into entities that are highly flexible and adaptive to the changing business environment. This can be achieved by concentrating on the core business, as well as by entrusting tasks, activities or even whole functions to other specialized external companies. The article aims at analyzing of good practices concerning the implementation of outsourcing as a strategic tool in industrial enterprises, bearing in mind its three main directions: the business process, the information technology, and the knowledge process outsourcing. Due to outsourcing activities, organizations can benefit from lower investment risk, improved revenue structure and lower fixed costs.

Keywords: industrial enterprises, outsourcing, strategic decisions, good practices

JEL Code: A00

Въведение

Една от целите на аутсорсинга е да направи организациите по-гъвкави и приспособими към променящата се бизнес среда. Тя може да бъде постигната чрез съсредоточаване върху основната бизнес дейност, поверяване на определени задачи, дейности, както и цели функции на други специализирани външни организации.

Настоящата статия има за цел да анализира добри практики по прилагането на аутсорсинга като стратегическо решение в индустриални предприятия и по-точно – в конкретните аспекти на тяхната дейност като бизнес процеси, информационно обслужване и управление на знанието. Ясно е, че сам по себе си аутсорсингът не може да постигне осезаем ефект, ако не се вземат предвид взаимовръзката му с фирмената стратегия и динамиката на бизнес средата [3; 18]. Представени и анализирани са примери от български и други европейски успешни практики на индустриални предприятия.

Проучванията показват, че днес много предприятия прилагат аутсорсинга за част от спомагателните си дейности с идеята да се съсредоточат върху своите основни дейности и силни страни, за да ги развиват по-добре. Практически, много от дейностите по т. нар. „верига на стойността“¹ [14] се възлагат на различни външни организации, които са специализирани в извършването им. В подобен контекст, аутсорсингът се разбира като стратегическо използване на външни организации за осъществяване на дейности, които традиционно се извършват от самото предприятие. Наблюдаван ефект от подобно решение е, че външната организация, която се явява дестинация за аутсорсинг, подпомага развитието и усъвършенстването на дадения процес, дейност или специфична бизнес функция. Благодарение на аутсорсинга организацията-възложител може да се възползва от редица предимства, сред които по-голяма гъвкавост, по-нисък инвестиционен риск, подобрена приходна структура, по-нисък размер на постоянните разходи, оптимизиране на пазарното присъствие, навлизане на нови пазари и други.

¹ Веригата на стойността (на англ. език value chain) се дефинира като концепция за управление на бизнеса, популяризирана от американския икономист Майкъл Портър. Концепцията е представена за първи път в неговата книга – Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.

1. Специфични направления на аутсорсинга като управленско решение

Наблюденията показват, че в рамките на стратегическото управление на предприятията се вземат решения за използването на външни услуги под формата на т. нар. аутсорсинг главно в три направления – аутсорсинг на бизнес процеси (business process outsourcing), аутсорсинг на информационно-технологични процеси (information technology outsourcing) и аутсорсинг на процеса на управление на знанието (knowledge process outsourcing) [1; 2; 7].

Аутсорсингът на бизнес процеси обхваща разнообразие от дейности от веригата на стойността като се започне от производството и се премине през спомагателните услуги по хигиена, охрана, счетоводство, правни услуги и консултации.

Аутсорсингът на информационно-технологичните процеси обикновено обхваща изнесената информационна инфраструктура и използването на приложения. Аутсорсингът на информационната инфраструктура може да включва центрове за данни, мрежови услуги или на цялата информационна инфраструктура. Аутсорсингът на приложения повече се занимава с разработка, поддръжка на вече създадени системи, тестване на услуги, интеграция и поддръжка на софтуер, ъпгрейдване и т.н. Така например, много често предприятието – вместо да закупува лиценз за необходимите програмни продукти – предпочита да сключи договор за аутсорсинг с фирмата, която има такъв лиценз, и да се договори с нея за предоставяна цялостна информационно-технологична услуга.

Аутсорсингът по управление на знанието е свързан с висококвалифицирани консултации по оценяване на бизнеса, прилагане на специфични знания за отделни бизнес локации, пазари и т.н. [4] Предприятията прибягват до аутсорсинг по управление на знанието, когато търсят специализирани умения / опит, или когато имат недостиг на квалифицирани специалисти. Идеята за приложение на този вид аутсорсинг е намаляването на разходите да стане чрез ползването на висококвалифициран човешки ресурс, постоянно нает във външната организация. Пример: предприятията все повече използват външни консултанти с цел допълване на ограничения вътрешен капацитет при създаване на продуктова иновация. Подобно решение оптимизира веригата на стойността на предприятието-възложител.

В европейската практика съществува натрупан опит по посочените направления. Той е най-голям е при аутсорсинга на бизнес процеси, следван от този на информационни технологии. Най-малко приложение намира за момента аутсорсингът, свързан с управление на знанието. Анализирайки добрите практики следва да се има предвид и това, че аутсорсингът е стратегически ход, който се използва по-често в Европа, отколкото извън нея. Около 50% от договорите за аутсорсинг принадлежат на Европа [11]. Отчетените високи резултати от прилагането на аутсорсинга го превръщат относително бързо в успешно стратегическо решение. Премахва се от предаването на отделни функции и дейности на консултантските организации към „изнасянето” на отделни подразделения или съществени части от организацията на база сключен договор за определено време и при конкретна цена.

Примерите, с които се демонстрира добра практика по изнасяне на дейности, са преобладаващо от други страни, тъй като България като държава е по-скоро аутсорсинг дестинация, а не възложител. В Индекса за глобален аутсорсинг за 2017 година България заема 15-то място сред 55 държави. В последните две години тя губи позиции (била е на 9-то място през 2014 г.) заради недостига на квалифицирана работна ръка и по причини, свързани с бизнес регулациите. Друг индекс, този на дестинациите за аутсорсинг на бизнес процеси и споделени услуги за 2016 г., поставя България на 7-мо място сред държавите-пионери в аутсорсинг индустрията от общо 15 включени държави в тази категория. У нас, в аутсорсинг

индустрията са наети 24 000 професионалисти от различни сфери, като до края на 2018 г. се очаква този брой да се увеличи до 60 000 [18].

Като правило, аутсорсинг възложителите са преобладаващо големите и средните предприятия. У нас те са твърде малко на брой (Таблица 1) [19] и поради тази причина приоритетно са разгледани примери от други страни².

Таблица 1. Брой на нефинансовите предприятия по групи според броя на заетите в тях лица и статистически райони в България

(Брой)

Статистически райони	2017*				
	Общо	Групи предприятия според броя на заетите лица			
		до 9	10-49	50-249	250+
Общо за страната	405 933	375 374	25 219	4 594	746
Северна и Югоизточна България	175 439	162 275	10 940	1 948	276
Северозападен	28 733	26 473	1 879	339	42
Северен централен	36 244	33 209	2 465	500	70
Североизточен	53 092	49 205	3 257	552	78
Югоизточен	57 370	53 388	3 339	557	86
Югозападна и Южна централна България	230 494	213 099	14 279	2 646	470
Югозападен	159 472	147 593	9 758	1 774	347
Южен централен	71 022	65 506	4 521	872	123
*Предварителни данни, към 31.08.2018 г.					

2. Добри практики по прилагане на аутсорсинга като стратегическо решение в индустриални предприятия

Редица индустриални предприятия в Европа вече имат натрупан успешен опит в прилагането на аутсорсинга като стратегическо решение в трите негови направления. Сред тях могат да се посочат и анализират предприятия за производство на модни облекла и аксесоари, за автомобилостроене, трикотажна индустрия и услуги.

Първият пример, който показва как едно предприятие, създадено през 90-те години на миналия век, залага на аутсорсинга на информационни технологии като част от стратегията си за разширяване на пазара, е компанията **Лиу Джо АД (Liu Jo SpA)**. Тя е италианско предприятие за облекло, основано през 1995 г. в гр. Карпи (Италия) от братята Ванис и Марко Марчи. Възниква като предприятие, специализирано в преработката на вълна, но през годините разширява и развива производството си предимно към дамски облекла, а в последствие и към мъжки и детски линии, както и аксесоари, обувки и бански костюми, бижута и парфюми. С оборот от 310 млн. евро (по данни за 2015 година) и 650 служители, Лиу Джо има над 5000 бутици със своята марка в целия свят, в т. ч. пряко създадени и управлявани от тях, както и такива по силата на франчайзинг договор.

² Анализираните италиански примери за добра аутсорсинг практика в параграф 2 на статията са резултат от научно сътрудничество с италиански партньорски университети в рамките на програма Еразъм+.

Развивайки своята дейност, компанията Лиу Джо започва да отчита факта, че промените в технологичната инфраструктура трябва да гарантират все по-добра производителност и по-бърза достъпност до продукта, за да позволят на предприятието да се конкурира на пазара и да заема водещи позиции в рамките на своите стратегически групи [12]. За да отговори на новите изисквания, произтичащи най-вече от разширяването на пазара на дребно, Лиу Джо започва търсенето на партньор, на който да възложи дейностите по информационно-технологичното обслужване. Такъв тя открива в лицето на Елмек и му прехвърля обслужването на информационната инфраструктура, свързана с отчитането на производството и реализацията на продуктите, включително електронната търговия [6]. Елмек е компания, която разчита на опита на над 300 души квалифициран, технологично-ориентиран персонал и се заема с информационното обслужване на Лиу Джо в Италия и в чужбина. Подобно стратегическо решение дава не само максимална надеждност и гъвкавост на информационните ресурси, но позволява на предприятието да се съсредоточи върху основните аспекти по разработването на нови стратегически бизнес зони (единици) на изток от Италия в рамките само на няколко месеца. Решението за възлагане на информационното обслужване на външна организация се оказва стратегически важно, особено за пазарната ориентация на фирмата и бързото навлизане на нови пазари.

Друг пример, за успешен аутсорсинг на бизнес процеси, е този на автомобилния производител **Фиат АД (Fiat SpA)**. Спецификата при него е, че производственият процес на моторното превозно средство може да бъде разделен най-общо на две фази: първата е свързана с производството на около 15-20 хиляди компонента за превозното средство, а втората – с техния монтаж. В продължение на около три десетилетия, центърът на внимание се премества от асемблирането към производството на компоненти на превозни средства с марката на Фиат. През 1980 г. 70% от себестойността на автомобилите е генерирана при основния производител, т. е. в предприятието Фиат. През 2015 г. този процент намалява до 35%, а занапред се очаква да бъде намален дори до 20%. Видно е, че тенденцията е около 80% от себестойността на моторното превозно средство да се генерира от външни организации. Благодарение на стратегическата си ориентация към аутсорсинга на асемблиращата производствена фаза (и то високотехнологичния аутсорсинг!) Фиат се насочва към специализация в производството на отделни компоненти или подкомплекти с повишено качество и надеждност, при по-ниски разходи. Като най-съществено предимство от това стратегическо решение може да се отбележи съсредоточаването върху основния бизнес и възможността за намаляване на част от постоянните разходи при асемблирането, както и подобряване специализацията на човешките ресурси и усвояването на ноу-хау. Това са само част от ефектите на аутсорсинга при Фиат. С него се намаляват още разходите за вътрешно обучение при сглобяването на нови модели превозни средства, разходите за тестване на сглобеното превозно средство и т. н. Постига се по-голяма гъвкавост в управлението при резки промени на пазара или при кризи, тъй като се заменя сложната вътрешна управленска йерархична структура с договорно отношение с външен изпълнител. При прецизно изработени договорни отношения, последиците от промяна на бизнес средата или настъпване на криза, ще бъдат значително по-малки в сравнение със затварянето или коренното реструктуриране на собствени производствени единици [15; 8; 10; 13]. В този смисъл, аутсорсингът спомага за подобряване управлението на промяната в предприятието, особено в следствие на евентуални кризи.

Друг подходящ пример, който показва как натрупаният опит и усвояване на спецификата на дейността в модната индустрия може да се превърне в ядро на бизнеса, е този на компанията **Италсървисис АД (Италсървисис SpA)**. Итайсървисис е предприятие,

създадено през 1993 г. в италианската провинция Падова и специализирано в производството на облекла за утвърдени международни брандове [16]. В продължение на доста време, Италсървисис работи като производител (подизпълнител) за международни брандове, но от определен момент нататък, след натрупването на значителен опит и знания, решава да създаде собствена марка. Липсата на продукт, разпознаваем като „Made in Italy“ при дънковите (деним) облекла, поражда идеята за създаването на марката Met. През първите пет години от създаването на марката, продажбите бележат постоянен растеж. Предприятието е силно ориентирано към износа на продукти с марката Met и днес групата присъства на всички основни европейски пазари, в Русия, в някои страни от Близкия изток, Япония и САЩ. Силните страни на компанията по това време са свързани с разширяването и излизането на нови пазари, поддържането на отношенията с чуждестранните дистрибутори, вниманието към обслужването на клиентите и диверсификацията на продуктите.

От своето създаване Италсървисис се налага на световния пазар със стратегическо виждане, характерно за почти всички производители на джинси и ежедневни облекла, а именно съсредоточаване на специфичните знания, тънкостите и основните умения в рамките на компанията, а възлагане на спомагателните процеси и част от операциите на външни организации. В рамките на предприятието са концентрирани отделите по маркетинг, търговия, моделиране и създаване на прототипи, доставки и складово управление. Всички операции по производството на облеклото и аксесоарите е поверено на външни лица. Причината за това стратегическо решение е спецификата на модната индустрия, в която оперира компанията. Тази специфика е свързана с това, че производството има сезонен характер – създават се различни колекции „есен-зима“ и „пролет-лято“, с което не се гарантира непрекъснатост и еднородност в производството на облекла през цялата година. Следователно, инвестирането в постоянни производствени мощности и специализиран персонал не е ефективно от стратегическа гледна точка, тъй като води до увеличаване на постоянните разходи. Поради тази причина, Италсървисис, както и други компании в модната индустрия като Дизел, Риплей и Мис Сиксти, възлагат всичките си производствени процеси на външни специализирани организации. Инвестирането в собствени производствени мощности би довело само до завишени постоянни разходи, които ще утежнят себестойността на модните колекции. Чрез „изнасянето“ на цялото производство – освен промяната в разходната структура – може да се постигне съсредоточаване върху стратегическото управление на основната и иновационната дейност, оставяйки част от оперативното управление на външни предприятия.

Модната индустрия е много динамична и промените имат почти ежедневен характер. При нея не е възможно една идея да се превърне във вечен продукт. Неразделна концепция, свързана с модата, е тази на сезонността и необходимостта от бърза реакция на периодичните (сезонни) пазарни изисквания чрез непрекъснати нововъведения, които удовлетворяват по-добре желанията и потребностите на клиентите. Италсървисис взема своите стратегически решения по определен модел, а именно на всеки шест месеца дизайнери и моделиери-стилисти – с отчитане на бъдещите тенденции – създават колекция за представяне на потенциалните търговци. Производството ѝ се обвързва със сигурни поръчки за следващия моден сезон. На базата на тези поръчки се планира обемът на производство и се прави конкретното възлагане към външни подизпълнители.

Успешни практики по аутсорсинг има и сред текстилните, трикотажните и шивашките предприятия в България. Традиционно българските текстилни, трикотажни и шивашки фабрики обслужват големи чуждестранни компании, но имат и български аутсорсинг възложители, които „изнасят“ част от своите процеси, водени не само от икономически

причини, но и търсейки социален ефект. В тази връзка, подходящ пример е предприятието **Миролио България АД** и неговата аутсорсинг дестинация в малък български град с традиции в производството.

Миролио България АД се явява лидер в текстилния и трикотажния бранш у нас. Фирмата е собственик на текстилни предприятия в градовете Сливен, Ямбол и Свищов и отчита 8% ръст на приходите през 2016 г. Подобен растеж се обяснява с инвестираните над 35 млн. лв. в обновяване на машинния парк, в изграждането на голяма складова база, в разширение на завода за конфекция и плетива в град Сливен. През 2016 година Миролио България АД започва производството на нов продукт – шамповани тъкани. През 2017 година стартира изграждане на нова пречиствателна станция в Сливен и поредно обновяване на производствени машини. През същата година е взето стратегическо решение за възлагане на част от производствените процеси (аутсорсинг на бизнес процеси) на новоизграден производствен цех в град Котел, регистриран като отделно юридическо лице под името Франко фешън, в който 30 наети лица изработват маркова конфекция, като съединяват различни елементи от плетивата, произвеждани в предприятието на „Миролио България” АД в град Сливен. В плановете на предприятието влиза ангажираност на смени на 100 души при достигане на максималния капацитет на производство. Подобна форма на аутсорсинг на основни бизнес процеси цели по-скоро социален ефект, тъй като създава нови работни места в населено място с традиции в производството и познание в тази област, но с не толкова добри регионални икономически показатели. Прилагането на аутсорсинга като стратегическо решение, базиран на традиционни знания с идеята за постигане на социален ефект, води до по-добро и балансирано изпълнение на корпоративната стратегия [9].

По отношение аутсорсинга на управление на знанието все още по-трудно могат да се опишат и анализират практики, поради това, че сравнително от скоро се прилага. Представеният по-долу казус представя също успешна италианска практика.

Метрополитана Миланезе АД (Metropolitana Milanese SpA) е общинско дружество, собственост на община Милано (Италия), основано през 1955 г. като инженерингова компания за проектиране и изграждане на градски метрополитени, като през годините разширява обхвата си на дейност в областта на пътното строителство, изграждането на паркинги и гаражи, обществените сгради, хидравлични инженерни инсталации, градско устройство и инфраструктура, териториални транспортни планове и т.н. Днес предприятието има над 1100 служители и управлява целия воден сектор в община Милано. В сътрудничество с Вар Груп (Var Group), то разработва проект за проучване на клиентските очаквания и подобряване на интерфейса и качеството на услугите и оптимизиране на процесите в т. нар. бек-офиси. С помощта на аутсорсинга на управление на знанието Метрополитана Миланезе АД ползва опита и уменията на иновационния си партньор Вар Груп и успява да постигне стратегическите си цели, насочени към потребителите. Създаденият портал на практика представлява нов комуникационен канал за управление на взаимоотношенията с клиентите на индивидуален принцип, като се избягват редица времепоглъщащи и повторяеми операции. Проследява се качеството на изпълнение и се подобрява оперативното планиране в предприятието.

Вар Груп като аутсорсинг дестинация оказва съдействие не само по отношение на разработването на платформата, но и при нейното тестване на ранни етапи от внедряването и обслужването ѝ. Цялостната услуга по управление на знанието в случая включва анализ и оптимизиране на технологии, процеси, операции и работа с хората. Изпълнението на проекта стартира с описание на всички бизнес операции, включително и връзките с потребителите, които ще използват новата платформа. Дейностите на бек-офиса на възложителя са

моделирани и трансформирани в измерими цели и задачи с ясно определени отговорности и срокове на изпълнение. Част от тях са заложени за автоматично контролиране в платформата и протоколиране в архив. Следващата проектна фаза обхваща анализ на комуникацията с цел споделяне на очакваните ползи от използването на новия портал от клиенти и граждани при неговото тестване и пилотна версия. В резултат на изпълнението на възложения проект Метрополитана Миланезе подобрява процесите и взаимоотношенията си с клиентите, започвайки от т. нар. фронт-офис с преминаване към реструктуриране на бек-офиса.

Изграденият модел от външната компания води до формиране на управленско нощау, което отчита, че взаимоотношенията във фронт-офисите и бек-офисите са повлияни не само от вътрешни процеси, но и от факторите на външната среда. Колкото тези фактори са по-благоприятни по отношение на възможности за повишаване, кариерно развитие, признание³, толкова по-добри и ефективни резултати дава въведения нов модел за управление в италианското предприятие.

Заклучение

Аутсорсингът като стратегическо решение е важна част от управлението. Неговото навременно и коректно прилагане осигурява предимства като намаляване или реструктуриране на разходите, засилено фокусиране върху основните бизнес дейности и компетенции на хората в организацията, повишаване на качеството, подобряване на уменията и способностите на човешките ресурси, по-добро управление на времето и знанието. Всичко това в крайна сметка води до повишаване на конкурентните предимства на организацията възложител.

Различните направления на аутсорсинга не са обвързани, разбира се, само с предимства. Те имат и някои недостатъци. Последните се отнасят до възникващите допълнителни разходи за управление на сътрудничеството с външни организации, намаляването на възможността за пряк контрол върху част от дейностите, възможната прекомерна зависимост от външни партньори и съобразяване с тяхното пазарно поведение и специфики. В крайна сметка обаче, ползите от използването на аутсорсинга като стратегическо решение в преобладаващия случай неутрализират негативните ефекти, свързани с неговото прилагане.

Използвана литература

1. Аутсорсинг пазарът – тенденции и цифри, 29 Юни 2018, <<http://cio.bg/9594/>>.
2. Alexandrova, M. (2015). Risk factors in IT outsourcing partnerships: Vendors' perspective. *Global Business Review*, 16(5), 747-759.
3. Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.
4. Ghosh, B. (2009). Knowledge process outsourcing. IN: 20-th Australasian Conference on Information Systems, 2-4 Dec 2009, Melbourne, pp. 541-549.
5. Горанова, П. (2009). К вопросу о соотношении “мотивация труда—удовлетворенность персонала”. *Економічний вісник Донбасу*, 17(3), 153-157.
6. Internazionalizzazione del business: come cambia il ruolo dell'IT Il caso di Liu Jo SpA, 28 August 2018, <<https://www.elmec.com/istituzionale/IT/liu-jo-managed-infrastructure-services.html>>.

³ Тези фактори са подробно анализирани в научните публикации, например в Горанова, П. (2009). К вопросу о соотношении “мотивация труда—удовлетворенность персонала”. *Економічний вісник Донбасу*, 17(3), 153-157. [5].

7. Kirova, M. (2010). Effective Combination of the Performance Characteristics of the Innovations. 6-th International scientific conference Business and Management, Vols. I and II Book Series: Business and Management, pp. 399-406.
8. Kuzmanova, M. (2012). Creation of organizational competencies for change. *Economics and Business*, (22), 107-111.
9. Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2010). Coordinates of policy concerning SMEs development in Romania. *Review of International Comparative Management*, 11(1), 5-20.
10. Papazov, E. (2011). The Role of Entrepreneurship for Cluster Formation in the Economy. *REVISTA DE MANAGEMENT COMPARAT INTERNATIONAL/REVIEW OF INTERNATIONAL COMPARATIVE MANAGEMENT*, 12(4), 839-846.
11. Papazov, E., & Mihaylova, L. (2010). The outsourcing as a strategic decision in SMEs. IN: Šesta majska konferencija o strategijskom menadžmentu – Kladovo, Srbija, 30.05.-01.06.2010. Univerzitet u Beogradu, pp. 103-112.
12. Papazov, E. K., & Mihaylova, L. M. (2019). Strategic Groups: Identification Techniques for Entrepreneurial Medium-Sized Enterprises. In *Strategic Optimization of Medium-Sized Enterprises in the Global Market* (pp. 287-311). IGI Global.
13. Pencheva, M. (2018, May). Methodological aspects of examination of leadership and organizational culture influence on knowledge conversion in public administration. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 760-771). Sciendo.
14. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*, 43, 214.
15. Zafirova, Tz. (2016). The Evolution of Management Theory of Organizational Crises and Its Practical Application. *IZVESTIA, JOURNAL OF THE UNION OF SCIENTISTS-VARNA, ECONOMIC SCIENCES SERIES*, (1), 176-183.
16. Интернет источник: <http://www.italservicesspa.com/IT/storia.html>
17. Интернет источник: <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>
18. Интернет источник: <https://www.outsourcinginbg.com/bg/outsourcing/map/1185>
19. Интернет источник: <http://www.nsi.bg/bg/content/8212>

За контакти

доц. д-р Людмила Михайлова
Русенски университет „Ангел Кънчев“ – Русе
liudmilla@abv.bg

доц. д-р Емил Папазов
Университет за национално и световно стопанство – София
epapazov@gmail.com